

**Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yönetiminin İlk Aşaması: Müdür
Yardımcılığı
—Bir Model Önerisi—**

**The First Step in the Education Management in Turkish Education System:
Vice Principal
-A Model Proposal-**

Sadık KARTAL

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü BURDUR
0 505 5967146, 0 248 2122715 skartal@mehmetakif.edu.tr sadikkartal02@mynet.com

Abstract

In the organization structure in the Ministry of Education, assistant directorship is taken as a task rather than a “title”. Therefore, the studies on the positions of assistant directors require a comprehensive and systematic planning. It is observed from the practices that this field has been formed casually. Short-term programmes focused on organizational requirements are held to improve their professional performance and management skills, and training programmes are held with the purpose of the job requirements and the misses observed during inspections. Hence, the issues like individual professional development and planning and evaluation of education are gained through experience. That sort of development is behind a specific program and inspection but is realized according to the school type (pre-school, primary school, secondary school, vocational school) and the different sections of the job. Such issues as the tasks of assistant directors, specific functions that their jobs require, their training, their promotions, and their assessments should be taken into consideration.

It is true to say that the rationale and structure of manager training hasn't been well-formed yet in our education system. The aim of this study is to take the idea into consideration that assistant directorship should be the first step of management to be the source of a possible structure, and that they should go through the selection-training-evaluation processes to be the source of the upper management which are school principal / town/ city and the Ministry of Education management ranks.

Key words: *Education management, assistant directorship, school management, selection, training,*

Özet

MEB teşkilat yapısında müdür yardımcılığına bir “ünvan” olarak değil de bir görev olarak bakılmıştır. Bu alanın gelişigüzel bir şekilde geliştiği de uygulamalardan anlaşılmaktadır. Müdür yardımcılarının mesleki performansları ve yönetim becerilerinin gelişimi için genellikle kısa dönemli örgütsel gereksinim odaklı programlar düzenlenmekte, daha çok göreve başladıktan sonra görevin gerektirdiği ve denetimlerde görülen eksiklikler için yetiştirme programları düzenlenmektedir. Bu nedenle müdür yardımcılarının konumlarına yönelik çalışmalar kapsamlı ve sistematik planlamayı gerektirmektedir. Bireysel mesleki gelişim, eğitim öğretimin planlanması ve değerlendirilmesi gibi konular deneyimle kazanılmaktadır. Bu şekildeki gelişim belli bir program ve desenlemeden uzak, görevin değişik kısımlarına yönelik ve okulun türüne(okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, mesleki eğitim) göre olmaktadır. Müdür yardımcılarının görev alanları görevlerinin gerektirdiği spesifik işlevler, seçilmeleri, yetiştirilmeleri, görevde yükselmeleri, değerlendirilmeleri vb. konuların ele alınması gerekmektedir.

Ülkemiz eğitim sisteminde yönetici yetiştirme felsefe ve yapısının tam oturmamış olduğu görülmektedir. Kurulabilecek yeni bir yapıya kaynaklık etmesi açısından müdür yardımcılığının yöneticiliğin ilk basamağı olması, diğer üst yönetim basamakları olan okul müdürü/ ilçe/il ve Milli Eğitim Bakanlığı yönetim kademelerine kaynaklık etmesi açısından seçme-yetiştirme-değerlendirme süreçlerinden oluşan aşamalardan geçirilmesi düşüncesinin ele alınması bu çalışmanın amacını teşkil etmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Eğitim yönetimi, müdür yardımcılığı, okul yönetimi, seçme, yetiştirme.*

Giriş

Türk eğitim sisteminde uzun yıllar okulun mevcut öğretmenleri arasından isteğe bağlı olarak müdür yardımcılığına atama yapılmıştır. Bu atamanın üst yönetim kademelerine geçişte bir basamak olarak ta değerlendirildiği olmuştur. Son bir kaç yıldır yönetimin ilk basamağı olarak görülmüş, okul müdürlüğünün ilk şartı olarak ele alınmıştır. Ayrıca MEB teşkilat yapısında müdür yardımcılığına bir “ünvan” olarak değil de bir görev olarak bakılmaktadır. Aslında müdür yardımcılarının konumlarına yönelik çalışmalar kapsamlı ve sistematik planlamayı gerektirmektedir. Bu alanın gelişigüzel bir şekilde geliştiği de uygulamalardan anlaşılmaktadır. Müdür yardımcılarının mesleki performansları ve yönetim

becerilerinin gelişimi için genellikle kısa dönemli örgütsel gereksinim odaklı programlar düzenlenmekte, daha çok göreve başladıktan sonra görevin gerektirdiği ve denetimlerde görülen eksiklikler için yetiştirme programları düzenlenmektedir. Bu yüzden bireysel mesleki gelişim, eğitim öğretimin planlanması ve değerlendirilmesi gibi konular deneyimle kazanılmaktadır. Bu açıdan müdür yardımcılarının görev alanları görevlerinin gerektirdiği spesifik işlevler, seçilmeleri, yetiştirilmeleri, görevde yükselmeleri, değerlendirilmeleri vb. konuların ele alınması gerekmektedir.

Türkiye Eğitim Sisteminde müdür yardımcılarının atamalarındaki geleneksel yapı ve uygulamalar müdür yardımcılarının okullarında sistematik planlamadan uzak ve tesadüfen mesleki gelişimlerini gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Bu gelişim belli bir program ve desenlemeden uzak, görevin değişik kısımlarına yönelik ve okulun türüne(okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, mesleki eğitim) göre olmaktadır. Gelişimin bu çeşidi müdür yardımcılarını önemli bir o kadar da zor bireysel çabalara sürüklemektedir. Hâlbuki müdür yardımcılarını okulun eğitim- öğretim, yönetim gibi tüm işlerinden sorumlu kişilerdir. Bu kişilerin örgütsel ve bireysel amaçlarının açıkça belirtilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Kısacası müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri tamamen sınama yanılma yolu ile olmaktadır.

Sınama ve yanılma yoluyla birey, örgüte girdikten sonra farklı davranışları, tesadüfen veya kendisi uygulayarak öğrenmektedir (Porter ve diğerleri, 1981, s. 170). Ancak, sınama yanılma yoluyla öğrenme örgüt açısından zaman ve emek kaybına neden olabileceği gibi, hata oranını da arttırarak üretim kaybına neden olabilmektedir (Çınkır, 2000, s. 90).

Sınama ve yanılma yerine belli standartlara göre bir atamanın yapılması gerekmektedir. Türkiye’de her düzeyde eğitim yöneticiliği kadrolarına atama konusunda gelenekler ve standartlar oluşturulup sürdürülememiştir (Şişman ve Turan, 2004).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetimi alanının bir uzmanlık gerektirdiğinin sıkça söylenmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi çabaları ve de yönetici adaylarının objektif ölçülerle seçilip atanması konusu günden güne önem kazanmaktadır. Ülkenin ve toplumun gelişebilmesi için, öğretmenler arasından lider özelliklerini taşıyan yöneticilerin seçilerek işbaşına getirilmesi gerekmektedir. Aksu (2004) nun da belirttiği gibi öğretmenlerin yöneticiliğe karşı kişisel eğilimlerinin kısmen olumlu olmasından yola çıkılarak, yetenekli adayların desteklenmesi ve uygun biçimde yetiştirilmesi yolları aranmalıdır

Türkiye eğitim sistemimizde müdür yardımcısı; ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, öğrenci disiplini, denetim, yazışma, veliyle ilişkiler ve diğer günlük işlerle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapmaktadırlar. Müdür yardımcısı bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar.

Müdür yardımcılarının yaptıkları işler- özellikle öğrenci işleri- yönetim becerilerini ve öğretim liderliği gibi konulardaki gelişimlerini engellemektedir. Bazı okul müdürlerinin yetersiz motivasyonları da bu gelişimi engellediği gibi bazen problemlere de neden olmaktadır. Müdür yardımcılarının bir üst yönetici olarak müdürle sürekli ilişkide olması, onu desteklemesi ve bağlılık göstermesi yasal bir zorunluluktur. Müdür, bazen gelişimine katkıda bulunacak yönetim görevleri de verebilmekte veya onun mesleki gelişimini engelleyecek rutin işlerin yapılmasını da isteyebilmektedir. Müdür yardımcısı, denetim görevi olanlar ve tecrübeli meslektaşları ile etkili bir iletişim kuramadıklarından mesleki gelişimleri ve örgütsel etkilikleri de yine sınama yanılma yoluyla olmaktadır.

Ülkemiz eğitim sisteminde yönetici yetiştirme felsefe ve yapısının tam oturmamış olması çeşitli sıkıntıların yaşanmasına neden olmaktadır. Sıkıntıların yaşanmaması ve müdür yardımcılığının diğer üst yönetim basamakları olan okul müdürlüğü, ilçe ve il müdürlükleri ile Milli Eğitim Bakanlığı yönetim kademelerine kaynaklık etmesi açısından seçme-yetiştirme-değerlendirme aşamalarından oluşan bir yapının oluşturulması kaçınılmazdır. Bu çalışmada müdür yardımcılığı pozisyonunda uygulamada yaşanan sıkıntılardan hareketle eğitim yöneticilerinin seçilmeleri/ yetiştirilmeleri/ değerlendirmeleri ile ilgili bir model oluşturulması yoluna gidilmiştir.

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Seçme

Örgütler, istihdam edecekleri bireyleri, önceden belirledikleri karakteristiklere göre seçerler (Balcı, 2000, 35). Çünkü örgütler genellikle belli mesleki bilgi ve becerilere sahip olan kişileri işe almayı tercih ederler. Bu tür bir davranış örgüt için, iş görenlerin daha nitelikli ve daha az eğitim gereksinimi olan işgücü arasından seçme imkânı sağlar (Çınkır, 2000, s.86). Seçmedeki bireylerin yetenek düzeyi, bireyin işte nasıl başarı göstereceği hakkında bir göstergedir. Hatta bireyin seçmedeki durumu mesleki fırsatları değerlendirme ve kariyer yapma konusunda da bazı ipuçları vermektedir. Böylece, eğer birey örgüte girerken uygun beceri ve yeteneklere sahip ise, ileride daha iyi bir performans göstereceği umulmakta ve de

diğer görevlerde üstün başarı göstereceği beklenmektedir. Diğer taraftan işe girmeden önce meslek konusunda yetersiz beceri ve kabiliyete sahip olanlar, işe girdikten sonra kendi başarıları hakkında korku sahibi olmaktadır. O halde bireyin işe alınırken işe uygun beceri ve yeteneklere sahip olması oldukça önemlidir (Feldman, 1980, 170).

Seçme sürecinde bireyin geçmiş deneyimleri, zekâsı, bilgi, beceri ve yetenekleri gibi işle ilişkili karakteristikleri ölçülür. Ayrıca, bu kriterlerin sonunda örgüt için yüksek performans birey için de iş doyumunu oluşur. Seçme sürecinin bir diğer fonksiyonu da bireyin sahip olduğu değerlerin örgütsel değerlerle uyumunu tespit etmektir (Chatman, 1991, 460).

Müdür yardımcılarının seçiminde adaylık dönemini başarıyla geçmiş öğretmenler arasından bir değerlendirme sınavı veya doğrudan atamalar ile yapılmaktadır. Doğrudan atamalarda siyasi ayrımcılık veya kişisel ayrımcılıklar olduğu söylenebilir. Sınavda ise eğitim- öğretim, yönetim, mevzuat vb. konulardaki bilişsel davranış düzeyi ölçülmektedir. Ancak bu sınavın daha çok bilişsel davranışları ölçtüğü, adayın yönetim, öğretim ve iletişim becerilerini ölçmediği anlaşılmaktadır. Hâlbuki yöneticilik yalnızca bilgiye dayanmamakta, mevzuatı yorumlama, uygun şekilde uygulama, yani beceri gerektirmektedir. Müdür yardımcılığına seçmede açık, kesin ve temel ölçütlere göre oluşturulan ve birey okul uyumunu esas alan bir seçme sisteminin oluşturulması kaçınılmazdır. Okulun mevcut öğretmenleri arasından eğitimsel liderlik vasıflarına sahip, iletişim becerileri gelişmiş, sınıf deneyimi olan kişiler arasından seçme yapılmalıdır. Ayrıca Korkmaz (2005)' ın okul müdürlerinin yetiştirilmeleri ile ilgili önerdiği; insanlara karşı duyarlı, meslektaşlarını ve öğrencileri etkileme yeteneğine sahip, sağduyulu, farklı grupların karar vermedeki düşüncelerini cesaretlendirme ve bilgileri kullanabilme konusunda yeterli niteliklere sahip olmaları düşüncesi müdür yardımcıları için de söylenebilir.

Seçmede önemli bir kriter de ölçülmesi zor olmakla birlikte yönetime bağlılık yönünün test edilmesidir. Bu daha çok eğitimde deneyim ve yetiştirmenin sonucu elde edilen ve kişisel düzeyde liderlik vasıflarını taşıma ile ilgili özellikleri kapsar. Genel olarak müdür yardımcılarının işlerinin daha çok öğretmen ve öğrencilerle yüz yüze görüşmeyi gerektirdiğinden ve zamanlarının çoğunun bunlarla ilgili işlerle geçirdikleri bir gerçektir. Bunun için müdür yardımcıları seçilirken bu fonksiyonlara dikkat edilmesi, bu rollere sahiplik derecesine riayet edilmesi, meslek sevgisi ile ilgili kriterlerin ön plana çıkarılması, teknik yeterlikler ve kişisel becerilere de sahip olmaları da aranmalıdır. Ayrıca müdür yardımcılarının öğretimsel, yönetsel, kişiler arası iletişim konularındaki becerilerinin yanında bunlara yatkınlığı, başarısı, deneyimi seçmede ele alınması gereken konular olmalıdır.

Yetiştirme

Yetiştirme, bir işe gerekli bilgi ve becerileri edinmek için hazırlanmaktır. Eğitim ve geliştirmeden daha dar anlamli olup, kişisel olmaktan ziyade işe yöneliktir (Çınkır, 2000, s. 88). Yetiştirme, yeni üyenin kaygısının üstesinden gelmesine aracılık ettiği (Balcı, 2000, s. 50) gibi, bireyin örgüte girişte becerilerindeki eksikliği gidermenin de önemli bir yoludur (Feldman, 1980, s. 171).

Yetiştirme, yeteneğin geliştirilmesi ve buna katkıda bulunma ile ilgilidir. Yetiştirmenin amacı iş gören yeteneklerinin sürekli daha ileri götürülmesi olarak düşünülür. Bunun için örgütler, iş gören becerilerinin gereksinim duyulan düzeye getirmek için yetiştirme programları uygularlar (George ve Jones, 1996, s. 57). Yetiştirme programları ile yeni davranış ve iş aktivitelerinin öğrenilmesi kolaylaşır. Buna ek olarak bu programlar aracılığı ile bireyin düşüncesini değiştirme, yeni ilişkiler ve değerler kazandırma, yeni becerilere uyum sağlama imkânları da sağlanmış olur (Porter ve diğerleri, 1981, s. 168). Yetiştirme programlarının iş göreni planlı bir biçimde örgüt ve görev çevresine uyumlu hale getirmesi gerekir. Ayrıca bu programlar sayesinde örgütsel bağlılık artacak, bireyin rolleri ile ilgili karışıklık ve belirsizlikle ilgili korkusu da düşecektir (Allen ve Meyer, 1990, s. 848).

Seçme sınavından geçen yönetici adayının müdür yardımcılığı statüsü altında bir yetiştirme programından geçirilmesi gerekmektedir. Nitekim, Bulut ve Bakan (2002)'ın yaptıkları çalışmada araştırmaya katılanların %98,3'ü yöneticilerin mutlaka “yöneticilik eğitimi” almaları gerektiğini söylemişlerdir. Yetiştirme programının adaylık dönemi adı altında okulda tecrübeli müdür yardımcıları ve okul müdürleri gözetiminde/denetiminde, dışarıdan eğitim yönetimi kurs ve semineri ile desteklenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bundan sonraki paragraflarda sayılan bu yetiştirme programının kapsamı ve önemi üzerinde durulacaktır.

Müdür yardımcılarını mesleğe hazırlamaya yönelik program geliştirmenin zor olduğu bir gerçektir. Çünkü okul türüne göre öğretim liderliği ve yönetim becerileri ile donatmak ayrı birer yetiştirme programını gerektirir. Örneğin meslek lisesindeki teknik müdür yardımcılığının işleyişi ve yapısı ile “yuva, kreş, ilköğretime hazırlama görevi olan” okul öncesi (anaokulu)indeki müdür yardımcılığı farklılıklar göstermektedir. Yine üniversite sıralarında öğretmen adaylarının daha çok öğretim becerileri ile yetiştirilmeleri okul yönetim mekanizmasının işleyişi ile ilgili bir eğitimin olmaması yönetici yetiştirme programının uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir. Yetiştirme programının ülkemizde olmaması nedeniyle görevin gerektirdiği beceriler tam olarak sağlanamamaktadır. Göreve başladıktan

sonra müdür yardımcıları daha çok okul müdürünün yönetim stillerini uygulamaktadırlar. Bu nedenle adaylık eēitiminde yetiştirme programlarının yapılması şart görünmektedir.

Müdür yardımcısı adaylarının görevlerine uyum için eēitimsel evre ve görevleriyle ilişkili yetiştirme programları ile yetiştirilmelidirler. Eēer müdür yardımcıları okul yönetimi, mesleki gelişim ve örgütsel amaçlar ile donatılmak isteniyorlarsa önceden belirlenen hedeflere göre yetiştirilmeleri gerekir. Bu hedefler örgüt ve bireyin ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde planlanmalıdır. Bu hedeflerin odak noktası eēitim programlarının uygulanması ve yönetim becerilerinin sergilenmesi ekseninde olmalıdır. Müdür yardımcılarının görevleri okulda eēitim sürecinin ve yönetim fonksiyonlarının yaşandı her konudaki işleri kapsamaktadır. Çünkü bu görev ērenme süreci içinde yer alan ēretmen ve ērencilerle iyi bir ilişkiyi kapsadı gibi, okul yönetimini de içine alır.

Bu anlayışla oluşturulan program, mesleēin ve bireyin gelişimine olanak saēlayacaktır. Müdür yardımcıları da bu becerilerin gelişimi için çaba sarf etmeleri gerekir. Programın uygulanması aşamasında müdür yardımcılarının ēretimsel programları uygulayacak düzeydeki bilgi ve becerilerle donatılmaları onların ēretmenlere ēretimsel rehberlik yapmalarında etkin olacaktır. Ayrıca okul odaklı proje geliştirmenin gerektirdiēi yönetim becerileri de programda yer almalıdır.

Adaylık eēitiminin yapılması ile görevin tanımlanması saēlandı gibi onları analiz etme, örgütsel uyum ve ēretim programlarının etkililiēini saēlama da kolaylaşacaktır. Böylece müdür yardımcısının konumları daha rasyonel temele dayalı, birey ve örgüt amaçlarının da gerçekleşmesi saēlanmış olacaktır. Müdür yardımcılarının yönetim fonksiyonlarında yetiştirilmeleri ile mesleklerinde ilerleme olacak, bireysel olarak da okul yerelinde liderliklerinin gelişimi için bir kaynak halini alacaklardır. Onların bu yönetim biçimleri ile donatılmaları sonucunda okul için verimli bir iş gören, planlama, yönetim ve deēerlendirme açısından birer kaynak olacaklardır. Aynı şekilde müdür yardımcıları müdür için yetiştirilmiş bir kaynak ve diēer üst yönetim birimlerine destek(komisyon çalışmaları vs.) saēlayacaklardır. Yetiştirme program konularının somut temellere dayandırılması, uygulamaya aēırlık verilmesi ve görevin gerektirdiēi sorumluluklarla ilişkili hale getirilmesi gerekir. Aynı şekilde müdür yardımcılarının aktivitelerinin açık ve anlaşılır terimlerle ifade edilmesi başka bir zorunluluktur.

Müdür yardımcısı yetiştirme programları, okulun amaç ve yapısı ile tüm yönetim kademelerinin gerektirdiēi içerikte olmalıdır. Okul yapısı içindeki görevin gerektirdiēi temel nokta ēretmen ve ērencilerle iyi bir iletişimdir. İyi bir iletişimin ēretim liderliēini doēal hale getirdiēi söylenebilir. Okul yapısı dışındaki diēer yönetim kademelerinin gerektirdiēi

noktalar ise; iletişim, iş birliği, eğitim politikaları, yönetimi ve eğitimi geliştirme ekseninde ele alınmalıdır. Müdür yardımcılarının işlevlerinden biri de görevlerinin gereği olarak kişiler arası çatışmaların çözümüne yardımcı olmaktır. Yapılan araştırmalardan okuldaki yönetici çatışmalarının üst yönetim, müfettiş, öğretmen, veli ve öğrencilerle olduğu şeklindedir. Onun için olası çatışmalar ve çözümleri de program da yer almalıdır.

Alanın yeterlikleri ile donatıldıklarında müdür yardımcılarının kendi potansiyellerini anlamalarına da yardımcı olunmuş olacaktır. Öğretimsel materyal ve programların uygulanmasında uzmanlaşmaları ve sahip oldukları sorumluluklarını etkili bir şekilde yapmalarında yetiştirme programları önemlidir. Okuldaki bilgi ve uzmanlığın gelişiminde müdür yardımcılarının kaynaklık etmeleri gerekir. Değerlendirme ve kaynaklık etmede müdür yardımcılarını gerek okul gerekse de sınıf düzeyinde bir başvuru kaynağı niteliğinde olmalıdırlar. Böyle olduğunda müdür yardımcılarını müdüre karşı pozitif bir destek ve alanın gelişimi için itici bir unsur olacaklardır.

Okuldaki insan kaynaklarının değerlendirilmesinde de müdür yardımcısının görevi olmalıdır. Öğretim programının uygulanmasının kontrolü ve değerlendirilmesi müdür yardımcılara verilmelidir. Ancak ülkemiz eğitim sisteminde değerlendirme, denetim ve yönetim organı olarak okul müdürü ve müfettişe verildiğinden ve öğretmenlerin sınıftaki çalışmaların değerlendirilmesi müdür yardımcılarını tarafından yapılamadığından farklı öğretimsel uygulamaları inceleme fırsatı olamamaktadır. Bu çerçevede müdür yardımcılarını programın uygulanmasını değerlendirmede ve yeteneklerine göre öğretmene öğretimsel konularda katkıda bulunmalıdırlar.

Müdür yardımcılarının görevlerini başarmaları için görevlerinin gerektirdiği yönetim becerileri ile donatılmaları gerekir. Onların görevleri daha çok günlük uygulamalar/rutin işler üzerinde odaklanmıştır. İşin bu şekilde yapılması yönetim mesleğiyle ilgili deneyimleri kazanmasını sınıma yanılma ile olmasına neden olmaktadır. Müdür yardımcılarının rolü okul yapısının uygulama çalışmalarıyla biçimlenir. Uygulama yönetim becerilerinin edinilmesinde önemli bir etkidir. Bu nedenle okulda deneyim kazanmaları gerekir. Okulda deneyim kazanan kişilerin diğer üst yönetim kademelerine geçtikten sonra okul ile ilgili öğretim programını oluşturmaları ve yönetim boyutunda politika geliştirmeleri daha sağlıklı olacaktır.

Yetiştirme programları göreve yönelik yapılandırılmalı, görev ile ilgili deneyimleri kapsamalı, okul programlarının çoğu yönüne uyumu da kolaylaştırmalıdır. Adaylık dönemi okul ile üniversiteler arasındaki iş birliğini gerektirir. Bu dönemdeki programların gelişimi yöneticilerin deneyimine, üniversite hocalarının görüşlerine dayanmalıdır. Eğitim yöneticileri ile akademisyenler adayların becerilerini geliştirerek öğretimsel liderlik ve yönetim işlerini

öğrenmelerine katkıda bulunacak adaylık programı uygulanmalıdır. Müdür yardımcıları için düzenlenecek adaylık programlarının teorik yönü üniversitelerin eğitim yönetimi bölümleri tarafından oluşturulmalıdır. Bu programlar adayların yönetim becerileri ile ilgili ihtiyaçları dikkate alınarak bireysel ve grupsal düzeyde hazırlanabilir.

Diğer bir konu da müdür yardımcılarının uyumu için adaylık döneminin süresi ile ilgilidir. Programların etkiliği için en az bir yıllık süre uyum için uygun görülmektedir. Adaylık dönemi müdür yardımcılarının görevlerine yönelik bireysel ve örgütsel çabalar ile deneyimlerin karışımını kapsadığından programın ideal süresi, görevin gerektirdiği bilgi ve becerilere uyum süresine bağlı olarak değişebilir.

Adaylık döneminde müdür yardımcıları mevcut eğitim yönetimi literatürünün araştırılması, incelenmesi yoluna gidilmeli, tecrübeli yöneticilerin gözlemleri ile kendi gözlemlerini kapsayacak çalışmalarda bulunmalıdırlar. Bu dönem okulda müdür yardımcılarının kendi okullarında uygulama/rutin işlerini yaptıkları aşamayı içerir. Böylece sorumluluklarını yerine getirirken uygulamadaki temel deneyimleri de kazanacaklardır.

Mevcut uygulamada müdür yardımcılarının yazışma, mutemetlik vb. işleri yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu işler onların yönetim becerileri ile donatılmaları için yeterli zamanı ayırmalarını engellemektedir. Okul müdürü adaylık eğitimi programının geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunmalı, sorumlulukların yeterince öğrenilmesini sağlamalı, bu konularda gerekli yardım ve uygulamaları değerlendirmelidir. Bir yönetici olarak deneyimlerini uygulamaya geçirerek müdür yardımcılara model olmalıdırlar.

Müdür yardımcıları eğer yönetim konularında başarılı bir şekilde yetiştirilirse yönetsel görevleri desenlemede ve onlardan faydalanmada önemli bir işlev görürler. Bu görevler yönetim sorumluluklarını, öğretim ve değerlendirmeyi de kapsar. Bu fonksiyonların geliştirilmesi ile okuldaki programların etkiliği artacak, bireysel mesleki gelişim sürekli olacak, yönetim kademelerine tecrübeli adaylar yetiştirilmiş olacaktır.

Değerlendirme

Kurs ve seminer gibi teorik odaklı yetiştirme programından başarıyla geçen müdür yardımcılarının etkinliğinin devamı için uygulamadaki becerinin değerlendirilmesinin yapılması gerekir. Değerlendirme müdür tarafından yapılmalı, ancak, müdür ile birlikte diğer müdür yardımcılarının görüşleri, öğretmenlerin reaksiyonları, öğrenciler, veliler ve diğer personel(hizmetli, memur vb.) in değerlendirmesine de başvurulabilir.

Değerlendirme müdür yardımcılarının bireysel başarı ve okulla ilgili konulardaki çabaları noktasında temellenmelidir. Okul amaçlarının gerçekleşmesi genel olarak yönetimdeki kişilerin toplu bir başarısı olarak ele alınmakla beraber, bireysel düzeyde kişinin, amacın

gerçekleşmesine katkı düzeyini doğru bir şekilde değerlendirmek genellikle zordur. Onun için yaygın olarak değerlendirme daha çok bireyin başarısı üzerinde (bireyin yaptığı görevle ilişkili) odaklanır. Bireyin başarısı daha çok öğretimsel ve yönetsel becerilerinin gelişimine olan katkısı konularında olmalıdır. Değerlendirme süreci mevzuat ve program bilgisi, kişiler arası ilişkiler ve bu alanlardaki yaratıcı yaklaşımlara dayanmalıdır. Müdür yardımcılarının değerlendirilmesinde yeni iş konularının uygulanması becerisi ve mesleki gelişim isteği de ele alınmalıdır. Bu süreçler sistematik bir şekilde ele alındığında ve zamanla desteklendiğinde hem birey hem de örgütün etkililiğinde mutlaka artış olacaktır.

Sonuç

Türkiye eğitim sisteminde uzun yıllar eğitim yöneticiliğine geçişlerde “meslekte esas öğretmenliktir” anlayışından hareketle okullardaki müdür yardımcılığına ve diğer yönetim pozisyonlarına öğretmenler arasından herhangi bir seçme kriteri uygulanmadan büyük oranda da kayırmacılık ruhuyla atamalar yapılmıştır. Çoğu araştırmacı ve uygulamada yer alan kişiler yönetimin bir beceri olduğunu ve bunun deneyimle kazanıldığını belirtmektedir. Eğitim yönetimine bilim ve sanat olarak bakmak gerekir. Bunlardan birincisi; eğitim ve yetiştirme programları ile ikincisi ise uygulamadan edinilen deneyimlerle kazanılmaktadır. Bu anlayıştan hareketle yine “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı çerçevesinde müdür yardımcılığının yönetim kademelerine geçişte birinci basamağı teşkil etmesi, okul/ilçe/il/bakanlıktaki yöneticiliğin ilk aşamasını oluşturması gerektiği düşünülmektedir. Okul ortamı hem yönetsel, hem de öğretimsel becerilerin edinileceği yerdir. Onun için yöneticilerin seçme/ yetiştirme/ değerlendirme aşamalarından geçirilmeleri eğitimdeki verimliliği arttıracak varsayılmaktadır. Bu uygulamanın yıllarca belirtilen “adam kayırmacılık”, “niteliksiz yönetici” suçlamalarını kaldıracağı gibi, onların yönetsel ve öğretimsel liderlik rollerini edinmelerine de katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aksu, M. B. (2004). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik eğilimleri: Malatya İli Örneği, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5, 8.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics; longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 4, 847–858.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Balcı, A. (2000) “İki binli Yıllarda Türk Millî Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi”. *Eğitim Yönetimi*. 6(24), 495–508.
- Bulut, Y. ve Bakan, I. (2002). “Yöneticilerin eğitimi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 35, (2), 93–116).
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly* 36 (1991). 459-484.
- Çinkır, Ş. (2000). Örgütlerde Personel Geliştirme. (Ed: C. Elma ve K. Demir) *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Feldman, D. C. (1980). A Socialization process that help new recruits succeed (Ed: J.R.Hackman, E.E.Lawler, L.W. Porter Eds) *Perspectives on Behavior in Organization*. Mc Graw-Hill Book Company.
- George, J.M. & Jones, G. R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison- Wesley Publishing Company.
- Karip, E.& Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı:18. 197–207.
- Kaya,Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye’de Uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 3 (2005) 237–252.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (2007). Eğitim kurumlarının yöneticilerini atama yönetmeliği, 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274
- Porter, L. W. Lawler, E. E. & Hackman J. R. (1981). *Behavior in organizations* (international student edition). Mc Graw-Hill International Book Company.
- Saydam, R . (1994). Öğretmenler Okullara Sandık İstiyor. *Öğretmen Dünyası*, 170 (15).
- Şişman, M. & Turan, S. (2004).Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2,1, 13–26.